NEW BRUNSWICK LIQUOR CORPORATION

EXTERNAL FINANCIAL REVIEW

OCTOBER 27, 1987

Clarkson Gordon

NEW BRUNSWICK LIQUOR CORPORATION

EXTERNAL FINANCIAL REVIEW

TABLE OF CONTENTS

	Page
Executive overview	4
Profile of the corporation	
o recent financial history	5
o the Board of Directors	6
o the senior management team	8
Matters related to the October 27, 1987 financial statements	
o our review of the financial statements	9
o the appropriateness of the accounting policies	9
o assessment of the carrying value of current assets	10
o analysis of contingencies	11
o the state of the accounting records	12
Looking forward to March 31, 1988	
o the budget process	14
o comments as to the accuracy of previous budgets	14
o management's forecast to the end of 1988	16

	Page
Analysis of fixed assets	
o procedures related to the construction of assets	17
o procedures related to the disposal of assets	18
o our search for redundant assets	19
o an analysis of the depreciation policies	19
o a synopsis of the 1988 capital budget	20
Discussion of the corporation's leasing policies and practices	
o the nature and type of leases	23
o lease accounting practices	23
o lease management practices	23
Description of key systems and procedures	
o cash management	25
o controls over inventory	26
o the purchasing process	27
o foreign currency transactions	30
General business matters that may be of interest to the Steering Committee	
o guarantee of debts by the Province	32
o status of the collective agreement	32
o managing store-level profitability	33
o the 1987 Board of Management presentation	34
o the internal audit function	35
o insurance coverage	37

Appendices

Unaudited financial statements as at October 27, 1987 1

Table of concordance with the original terms of reference 2

EXECUTIVE OVERVIEW

- in fiscal 1987, the Corporation reported sales of $203,748,000 and net income of $73,521,000. Over the past 4 years, revenues have increased 17.6% and net income rose by 26.4%

- based upon our review of the October 27, 1987 financial statements, nothing has come to our attention which causes us to believe that the statements are not in accordance with generally accepted accounting principles

- we found the accounting policies of the Corporation to be reasonable and consistently applied

- the accounting records are in good shape and the operating forecasts have typically been quite accurate. Management is now projecting fiscal 1988 net income at $75,516,000, down from the original budget of $77,202,000.

- the fiscal 1988 capital expenditures program calls for $1,445,000 of expenditures during the remainder of the year

- certain aspects of our study entailed a review of stated Corporation policy (for example, in the area of purchases and tendering). In those situations where we examined actual source documents we found no instance of non-compliance with stated policies

- for those areas affected by our review, we found no instances of non-compliance with the New Brunswick Liquor Corporation Act.

PROFILE OF THE CORPORATION

Recent financial history

The New Brunswick Liquor Corporation (the "Corporation") came into being on April 1, 1976 through the enactment of the New Brunswick Liquor Corporation Act (the "Act"). Subsection 6(3) of the Act calls for the Board of Directors of the Corporation (the "Board") to conduct its affairs "on a commercial basis.....based on sound business practices." The recent financial history of the Corporation presents a sound indication as to how the Board has performed in that area:

	Year ended March 31				
	1983	1984	1985	1986	1987
	(in thousands of dollars)				
Sales	$173,238	$183,162	$191,727	$195,853	$203,748
Cost of sales	95,919	98,811	105,244	106,700	110,118
Gross profit	77,319	84,351	86,483	89,153	93,630
Operating expenses (net)	19,146	19,740	19,211	18,987	20,109
Net income	$ 58,173	$ 64,611	$ 67,272	$ 70,166	$ 73,521

Over the past 4 years, revenues have increased by 17.6%; during that same period, net income rose by 26.4% while net operating expenses increased by 5.0%.

We were able to review key financial indicators for each of the provincial liquor agencies across the country. In our view, several operational and environmental factors make it impractical to compare the various provincial results on a line-by-line basis. If comparisons were to be drawn, however, perhaps the broadest and fairest measure would be "net income as a percentage of revenue"; in that area, New Brunswick Liquor Corporation compared very favourably with its counterparts across the country.

The Board of Directors

Subsection 6(1) of the Act sets out the number of directors of the Corporation and provides guidelines concerning their term of office. The Corporation is presently in compliance with this section of the Act.

Section 7 of the Act deals with remuneration of Board members and the policies related to reimbursement of business expenses. We examined By-law # 2 of the Corporation and satisfied ourselves that directors' fees for fiscal 1987 were paid in accordance with the approved fee schedule. We also saw evidence that the most recent adjustment to the fee table had received approval from the Lieutenant-Governor in Council, as required by the Act.

Subsection 11(1) of the Act describes conflict of interest guidelines for Board members. The Board continually monitors its compliance with these guidelines, and has received written statements from directors confirming their compliance.

Current Board membership is comprised of the following:

Name and address	Appointment history
Mr. Budd L. Kinney Woodstock, N.B.	o became Chairman of the Corporation on September 27, 1979
Mrs. Mary P. Findlay Bristol, N.B.	o became Vice-Chairman of the Corporation on April 1, 1978
Mr. Charles Mauzerolle, C.A. Inkerman, N.B.	o appointed to the Board on April 1, 1976
Mr. David D. Smith, Q.C. Moncton, N.B.	o appointed to the Board on April 1, 1978
Mr. Lawrence A. Jackson Quispamsis, N.B.	o appointed to the Board on February 4, 1987
Mr. George Williams Dalhousie, N.B.	o appointed to the Board on February 4, 1987
Mr. Max C. Lewis	o ex officio member

Work history

Mr. Max C. Lewis Age: 45	- Previously employed with Computer Services Division, NCR Ltd., as Systems Services Manager until 1969. From 1969 to 1975 was employed as Data Processing Co-ordinator for the Province of New Brunswick, Dept. of Education. Appointed Manager, Data Processing. N.B. Liquor Corporation in 1975 and as General Manager and Chief Executive Officer in October 1980.
Mr. Ralph A. Hicks Age: 46	- Previously employed with N.B. Power Commission from November 1961 to October 1974. Last position held was Personnel officer. Commenced employment with N.B. Liquor Corporation in November 1974 as the Director of Personnel and was appointed Asst. General Manager, Stores & Human Resources in April 1987.
Mr. Gilles Castonguay Age: 41	- Previously employed with Home Beverages from 1970 to 1978 as General Manager. From 1978 to 1980 was employed by Express Convenience Stores Ltd. as President. Joined N.B. Liquor Corporation in 1980 as the Asst. General Manager, Operations, and was appointed Asst. General Manager, Products & Administration in April 1987.
Mr. D. Jack Dorcas Age: 39	- Previously employed with Atlantic Forest Products Ltd. from 1970 to 1972 as an Accountant. From 1972 to 1977 was employed by Flemming Industries Ltd. as Controller. Joined N.B. Liquor Corporation in April 1977 as the Asst. Controller and was appointed to the position of Controller in August 1983.

The senior management team

The reporting responsibilities of the Corporation's senior management team are as follows:

Max Lewis
General Manager
and Chief Executive Officer

Ralph Hicks Assistant general manager	**Jack Dorcas** Controller	**Gilles Castonguay** Assistant general manager
o stores	o financial services	o products
o human resources	o information and technical services	o administration

On the opposite page we have provided a brief work history of each member of senior management.

MATTERS RELATED TO THE OCTOBER 27, 1987 FINANCIAL STATEMENTS

Our review of the financial statements

We have reviewed the balance sheet of the Corporation as at October 27, 1987 and the statement of income for the seven month period then ended. Our review was made in accordance with generally accepted standards for review engagements, and accordingly consisted primarily of enquiry, analytical procedures and discussions related to information supplied to us by the Corporation.

Our review does not constitute an audit and consequently we do not express an audit opinion on the financial statements.

We have attached a copy of the October 27, 1987 financial statements of the Corporation as Appendix 1 of this report. Based on our review, nothing has come to our attention which causes us to believe that the financial statements are not in accordance with generally accepted accounting principles. In the following pages of this section of our report, we have provided additional details concerning certain information contained in the unaudited financial statements.

The appropriateness of the accounting policies

We reviewed the accounting principles followed by the Corporation (as set out in the notes to the March 31, 1987 financial statements and the October 27, 1987 financial statements), and compared those policies to the accounting principles described by the Comptroller in the March 31, 1987 financial statements for the Province.

In most areas, the accounting principles followed by the Corporation differ from those of the Province - and for good reason. The legislated mandate of the Corporation calls for the Board to operate on a commercially viable basis. As a result, the Corporation has adopted a basis of accounting and presentation which very closely parallels private sector practices.

In those areas where we would expect the Corporation to portray a public sector bias in its accounting, the Corporation has in fact adopted the accounting policies of the Province. In those areas where the Corporation has taken a private sector bias, we found the accounting policies to be reasonable, consistently applied and in accordance with practices generally followed by other commercial enterprises.

Assessment of the carrying value of current assets

We specifically enquired as to the fair market value of accounts receivable and inventories as at October 27, 1987, in order to determine whether any additional reserves or provisions were necessary to reflect a significant permanent loss of value at that date.

We saw no large or unusual amounts listed in the accounts receivable. A substantial portion of the October receivables were collected by December 12, 1987; it is management's view that all items currently outstanding will be collected, and that no provision is required in respect of doubtful accounts receivable.

We discussed the inventory accounts with the Corporation's external auditors, and learned that no significant adjustments have been recorded at year-end to write-down overvalued inventory. We toured the warehouse and saw no indication of obsolete or slow-moving stock. We reviewed the history of inventory turnover at the store level, and saw that turnover has been steadily increasing. We enquired into the procedures followed with respect to discontinued or unsaleable stock, and learned that such product is typically billed back to the producers - and this was consistent with some of the items included in the October 27 listing of accounts receivable.

Based upon our discussions with management and our review of the material made available to us, nothing came to our attention which causes us to believe carrying value of accounts receivable or inventories materially exceeded net realizable value at October 27, 1987.

Analysis of contingencies

We carried out review procedures to search for significant unrecorded contingent liabilities or commitments of the Corporation as at October 27, 1987. Our work in this area consisted of the following:

(i) we reviewed the minutes of all meetings of the Board of Directors held from April 1, 1987 through to September 24, 1987. (There has been one meeting of the Board subsequent to September 24, but the minutes have not yet been approved and were accordingly unavailable for our review);

(ii) we confirmed with legal counsel (Office of the Attorney General, and Petrie and Richmond) concerning outstanding claims or possible claims;

(iii) we reviewed all legal billings for the 1987 year-end and to date in fiscal 1988;

(iv) we discussed the Corporation's history of commitments and the like with the external auditors;

(v) we confirmed with management as to whether they were aware of any outstanding claims or possible claims against the Corporation; and

(vi) we enquired into the arrangements covering employees' participation in the New Brunswick Public Service Superannuation Plan.

Based upon our discussions with management and our review of the material made available to us, nothing came to our attention which causes us to believe that any material contingent liabilities or commitments should be disclosed in respect of the October 27, 1987 financial statements of the Corporation.

The state of the accounting records

Sections 18 to 20 of the Act deal with general considerations concerning audit requirements, key financial statement disclosures and the timing for issuance of financial statements. The Corporation was in compliance with these requirements with respect to the year ended March 31, 1987.

We discussed the state of the accounting records with the Corporation's external auditors. Their experience has been that the financial statememts prepared by management have withstood the annual audit, free from auditor adjustments. Unadjusted audit differences have been minimal.

We reviewed the management letters issued by Thorne Ernst Whinney covering the period from the date of incorporation to March 31, 1987. Management letters typically deal with auditor recommendations arising out of a review of the internal control systems and procedures; since 1978, the external auditors have reported no significant systems concerns.

We found the accounting records of the corporation to be in excellent shape. We encountered no difficulty in obtaining appropriate back-up to any of the amounts contained in the October 27, 1987 financial statements.

LOOKING FORWARD TO MARCH 31, 1988

The budget process

Subsection 16(1) of the Act requires the Corporation to submit an operating budget to the Board of Management by December 31 of each calendar year in respect of the upcoming fiscal year. Management indicated that the Corporation has complied with these guidelines in previous years, and is currently preparing its 1988 - 1989 submission.

The operating budget is prepared from the ground up. All department heads or store managers prepare an operating plan and expense budget for their area of responsibility. The controller co-ordinates the preparation of the sales and cost of sales projections, and then pulls together the net income forecast on a corporate-wide basis.

The budget proceeds through several stages of review and revision before submission to the Board of Directors of the Corporation. The budget is ultimately presented to the Board of Management for their comments, in accordance with subsection 16(2) of the Act.

Comments as to the accuracy of previous budgets

We reviewed operating forecasts and actual results for the period from April 1, 1984 to September 30, 1987. The history of the Corporation has been that operating budgets are extremely accurate. We reviewed budget-to-actual reports at key milestones (the year-end and six-month positions) during the 3½ year period, and found that variances seldom exceeded 4% of budget.

The current year-to-date experience for critical performance indicators is set out below:

	As a % of sales	
	Actual results to October 27	Original budget
Gross profit:		
- spirits	57.1	56.7
- wine	54.1	53.0
- beer	38.3	38.4
- on total sales	45.4	45.9
Other income	0.3	0.3
Operating expenses	10.0	9.8
Net income	35.6	36.4

Management's forecast to the end of 1988

In the table below, we have set out the income statement forecast of the Corporation for the year ending March 31, 1988.

	Original budget		Current projection		Projected variance from original budget
	Dollars	%	Dollars	%	
Sales:					
Spirits	$ 70,482,431	33.3	$ 67,886,533	32.5	$(2,595,898)
Wine	19,675,714	9.3	18,527,783	8.9	(1,147,931)
Beer	120,449,776	56.8	120,788,556	57.8	338,780
Coolers and miscellaneous beverages	1,348,625	0.6	1,731,893	0.8	383,268
	211,956,546	100.0	208,934,765	100.0	(3,021,781)
Less cost of sales	114,587,369	54.1	113,252,051	54.2	1,335,318
Gross profit	97,369,177	45.9	95,682,714	45.8	(1,686,463)
Other income	711,146	0.3	711,146	0.3	
	98,080,323	46.2	96,393,860	46.1	
Operating expenses:					
Stores	16,661,382	7.8	16,661,382	8.0	
General administration	4,216,760	2.0	4,216,760	2.0	
	20,878,142	9.8	20,878,142	10.0	
Net income	$ 77,202,181	36.4	$ 75,515,718	36.1	$(1,686,463)

The current projection was prepared by management as at September 29, 1987 as part of the regular 6 month budget review. The 1988 forecast was further considered in light of information currently available, and it was determined that no changes were required to the September update.

ANALYSIS OF FIXED ASSETS

Procedures related to the construction of assets

On March 21, 1985, the Corporation issued an internal policy memorandum dealing with the control and administration of construction contracts. For its purposes, the Corporation defined "construction contract" as any job estimated to cost in excess of $5,000 and which also results in a signed agreement between the Corporation and a 3rd party contractor.

The policy memorandum was developed within the spirit and guidelines of the New Brunswick Crown Construction Act, and deals with such matters as:

(i) the tendering process;

(ii) financial controls;

(iii) change orders and contract management; and

(iv) signing authorities.

We reviewed the files supporting the three most recent construction contracts entered into by the Corporation. We found no instances where the Corporation appeared to have deviated from corporate policy in the letting and subsequent management of construction contracts.

Procedures related to the disposal of assets

We discussed with management the procedures followed with respect to the disposal of Corporation assets. Our intentions were to determine:

(i) if appropriate procedures are in place to identify unutilized or unproductive assets;

(ii) whether sufficient effort is spent on obtaining the maximum price for such assets when they are sold; and

(iii) that no unfair terms or prices were given to employees of the Corporation.

In the case of land and buildings no longer necessary to the Corporation's business, public tenders are called. If the response to the tender call yields bids that are unreasonably below the Corporation's target selling price, the property is turned over to a local real estate agent for listing. Major disposals are discussed at the Board level.

To dispose of unused furniture, fixtures and equipment, the Corporation normally holds a public auction when quantities dictate. This activity is not a significant revenue source for the Corporation, and the assets involved are usually of minimal dollar value.

It is the Corporation's practice to dispose of automobiles by way of public tender. Management's experience has proven that greater returns can be made through public tender than through trade-in values given on new vehicle purchases.

Our search for redundant assets

We enquired into the landholdings of the Corporation and learned that the Corporation has no unused or excess land. No land parcels are vacant and all buildings now standing are in use. A small supply of refrigeration equipment is presently in storage (perhaps $20,000 or so), but management has made no specific plans about whether to sell or re-employ the equipment. We noticed some office furniture and store counters located in one of the storage areas awaiting the next public auction; these items appeared to be old and well-used, and very likely of little or no book value. We reviewed the listing of Corporation vehicles and the employees assigned to those vehicles, and saw no suggestion that the Corporation is maintaining vehicles in excess of its operating requirements.

Based upon our discussions with managment and our review of the material made available to use, we saw no indication of assets which could be considered redundant to the activities and mission of the Corporation.

An analysis of the depreciation policies

The Corporation records a standard monthly provision for depreciation, based upon the year's budget. Depreciation expense is adjusted to actual at year-end; for the past two years, those catch-up adjustments have been nominal in amount. Capital expenditures are currently tracking very close to budget. Based on the foregoing, we would conclude that no material adjustment is required to the interim depreciation expense reflected in the October 27, 1987 financial statements.

We reviewed the depreciation rates and method followed by the Corporation in the preparation of its financial statements. We found the method to be acceptable and the deprecition rates reasonable in the circumstances. In the case of buildings, the Corporation has selected an amortization period which is longer than what is common among commercial enterprises - but on the other hand, the Corporation's extensive maintenance program and its previous history of disposals would tend to suggest that the slower write-off is reasonable.

A synopsis of the 1988 capital budget

Requests for capital expenditures are prepared by managers and department heads, and submitted in conjunction with the annual expense forecasts. The budgets are reviewed and amended (where necessary) by senior management, at which time the forecast is expanded to include head office projects. The final budget is approved by the Board of Directors. In accordance with subsection 16(4) of the Act, all capital outlays and expenditures in excess of $50,000 are approved in advance by Board of Management.

We have set out below a synopsis of the capital budget for the year ending March 31, 1988, based upon information available at the current time:

Note	Description of the project	Anticipated 1988 expenditures: Original budget	Amount spent to Oct.27	Remaining expenditures	Revised budget
	Point of sale automation	$ 526,791	$ 56,778	$ 470,013	$ 526,791
	Interior refits and electric pallet trucks	329,500	197,276	212,224	409,500
	Store signs	55,000		55,000	55,000
(1)	New roofing at head office and the warehouse	505,100		595,000	595,000
(2)	Other projects at the store level	216,361	203,210	33,151	236,361
(3)	Head office projects	195,860	116,533	79,327	195,860
	Paving	15,500	17,175		17,175
	Land	35,550	19,911		19,911
		$1,879,662	$610,883	$1,444,715	$2,055,598

Notes:

(1) We reviewed minute number 87.1168, giving Board of Management approval of the revised forecast. The budget revision relates to a change in construction design, allowing for complete (rather than partial) replacement - with minor revision to the budget.

(2) This amount consists of numerous projects dealing with new security systems, upgraded insulation and the like.

(3) This amount consists of numerous projects such as an upgrade to the management information system, a new ceiling for the second floor and electric pallet jacks for the warehouse.

Although the 1988 - 1989 capital budget has not yet been finalized, we specifically enquired of management as to their preliminary intention in the area of store openings and store closings. It was their feeling that the Corporation is presently obtaining acceptable market coverage within the guidelines for service and profitability. While no new stores are planned for the coming year, management plans to explore alternative ways of improving service in certain parts of the province. No store closings are planned for the 1989 fiscal year.

DISCUSSION OF THE CORPORATION'S LEASING POLICIES AND PRACTICES

The nature and type of leases

The Corporation is currently party to various leases covering retail outlets, photocopier equipment and computer equipment. No other types of assets (cars, trucks, forklifts, etc.) are under lease.

Lease accounting practices

We reviewed the Corporation's financial statement presentation concerning operating leases, capital leases and the disclosure of long-term lease obligations. It is our view, and the opinion of the external auditors of the Corporation, that in all material respects the Corporation is in compliance with the CICA lease accounting requirements.

Lease management practices

Our review indicated that senior management has established prudent and reasonable leasing policies for the Corporation.

We discussed the Corporation's recent history of leasing arrangements with John Watson, a principal in our management consulting practice. John has worked extensively in the area of lease analysis in the retail industry, and has experience in reviewing the leasing activities of

other provincial liquor agencies. John also has a good deal of experience in the New Brunswick lease/construction market, most recently this past fall.

John confirmed our feeling that lease management practices at the Corporation are strong. Over the past 18 months, the Corporation has downsized its lease portfolio by 55,000 square feet - and several other locations have been targetted for space reduction as well. For the leases which have expired and been renegotiated recently, the increases in base rentals appear normal and natural; in real terms, some leases reflected an actual reduction in the base lease rate.

The reduction in leased space has other spin-off benefits. In many cases, the Corporation was successful in obtaining leasehold concessions from the landlord for interior renovations that improved store layout and efficiency. Almost all retail outlets in the province are now self-service stores, and this has cut down on labour costs. Bottom line has also been improved through lower utility and tax costs because of smaller locations.

New leases seem to be negotiated to cover an average term of 10 years. It is our feeling that such a term represents a reasonable compromise between locking-in for an undue period of time and accepting unnecessary business risk by negotiating very short-term leases.

As part of our review of the leasing performance of the Corporation, we enquired into the utilization of leased facilities. We were informed by management that the Corporation has no unused lease space; neither has the Corporation entered into 3rd-party sub-lease arrangements.

We examined the files for the two most recent store leases entered into by the Corporation. The files appeared complete in all respects.

DESCRIPTION OF KEY SYSTEMS AND PROCEDURES

Cash management

During the course of our review, we assessed the cash management practices of the Corporation. In particular, we set out to determine whether the Corporation properly controlled, monitored and invested its excess cash.

On an operating level, the Corporation appears attentive to the key aspects of good cash management. Bank deposits are timely, and excess coins are not accumulated in the retail stores. Suppliers are paid promptly, to take advantage of cash discounts. Normal credit terms are taken whenever early-payment discounts are not available.

The Corporation is a member of the Bank of Nova Scotia cash concentrator system used by the Province of New Brunswick. From throughout the province, funds are transferred daily to the Corporation's main account in Fredericton. Each day, excess funds are transferred to the credit of the Province of New Brunswick; should the Corporation be in a temporary cash deficit position, funds are transferred from the Consolidated Fund of the Province of New Brunswick.

At no time does the Corporation maintain excess funds in a non-interest bearing account.

Controls over inventory

The Corporation maintains two types of inventory - the warehouse inventory in Fredericton and the retail inventory at the various stores throughout the Province of New Brunswick.

We toured the warehouse facility on December 1, 1987 and interviewed management with respect to inventory control. We considered the controls they described to be strong in this area. The Corporation performs a detailed check of all inventory received and shipped, restricts access to the warehouse to authorized persons only (the warehouse is protected with alarm systems), subjects employees to a security review, and maintains an accurate and up-to-date perpetual inventory system.

The integrity of the perpetual inventory system is maintained by performing at least two (and sometimes three) physical counts a year. Further, there are numerous spot checks done on various products throughout the year. Any discrepancies between store level and warehouse records are followed up and reconciled immediately.

The retail inventories are typically more difficult to control because access cannot be restricted and inventory becomes more susceptible to pilferage. It appears the Corporation has made a significant effort to control losses in this area. Many in-store security devices are employed, each store has an alarm system, the perpetual inventory system is reconciled to actual quantities on a monthly basis, and from time to time the stores are subjected to a surprise internal security review.

The results of the Corporation's efforts have been steadily improving over the past 18 months or so, as follows:

	Reported inventory shortages	
	1987	1986
Year ended March 31	$97,000	$157,000
Seven months ended October 27	$44,000	$ 68,000

The purchasing process

Guidelines and policies for purchases made by the Corporation are set out in three documents, those being:

(i) By-law # 3, which was passed in May of 1976;

(ii) an internal policy memorandum on the control and administration of purchase orders, prepared in November of 1986; and

(iii) the Corporation's formal listing policy, which was revised as recently as June of 1987.

(i) By-law # 3

Purchasing By-law # 3 was passed in accordance with subsection 12(1) of the Act, and was drafted within the spirit and intentions

of the Public Purchasing Act. This document relates to the purchase of supplies and service, and does not consider policies or practices related to the purchase of product held for resale. Main areas of the By-law deal with:

(a) qualifications for being a vendor and procedures for additions or deletions to the vendor listing;

(b) thresholds for inviting tenders and for calling public tenders;

(c) procedures for receiving and evaluating tenders; and

(d) guidelines with respect to small miscellaneous purchases from local suppliers.

(ii) Internal policy memorandum

The internal policy memorandum of November, 1986 deals with the primary concerns for an effective system of internal control in the purchasing system. Some of the major points of interest include the approvals procedures, the matching and payment verification routines, and the co-ordination of purchasing activities to take advantage of consolidation shipments and minimum order levels. We found this policy memorandum to be consistent with the guidelines set out in By-law # 3 in the overlapping areas of tendering, local purchases and emergency purchases.

(iii) Formal listing policy

The Corporation has undertaken specific measures to ensure fair and equitable treatment for suppliers wishing to service the New Brunswick consumer. Central to this system is the operation of a formal Listing Committee. This committee operates independently from the purchases/payments/inventory receipts functions, and is responsible for making recommendations to senior management as to which liquor products should be available for sale in the province. The Listing Policy of the Corporation documents guidelines related to the entire listing process; the more notable sections deal with:

(a) the process of applying for status as a listed product;

(b) procedures for de-listing a product or supplier; and

(c) corporate policy setting out strict rules against the payment of any type of commission to individuals.

We reviewed By-law # 3 and the related internal policy memoranda to obtain a general understanding of how the purchasing area functions at the Corporation. We then examined source documents and tested a few transactions in respect of vendor approvals and deregistration, product listing and de-listings, and the adherence to guidelines established for invited and publicly called tenders. We found no incidence of non-compliance with stated Corporation policy.

We asked management about the use of buying agents, particularly concerning the European market. It is the Corporation's practice to not use buying agents under any circumstances. All product purchases are made from head office through Corporation personnel, and purchases are made directly from the producers.

The Corporation has engaged the services of a wine consultant to assist with product selection and price comparison in Europe, and we understand this practice is common in the industry. During the year 1986-1987, the Corporation paid fees of $6,384 to its consultant.

From time to time, the Corporation employs freight forwarding agents to consolidate European purchases and obtain better shipping rates. This is also common practice in the industry.

Foreign currency transactions

The Corporation purchases products from around the world, and transacts heavily in foreign currency. The finance department tracks the foreign currency exchange rates daily, and compares those fluctuating rates to the exchange rate built-in to the current price list.

The Corporation does not engage in foreign currency hedging through the purchase of forward contracts. Bank drafts are purchased in the appropriate currency on an as-needed basis. The comptroller exercises judgement as to the exact timing for purchasing the bank drafts, keeping in

mind the payment due date, the differential between the current rate and the built-in rate, and recent movements in the exchange rate.

Twice a year, the Corporation publishes a new price list. Price adjustments reflect not only changes in the cost of product, but deal with recent (and anticipated) changes in foreign currency exchange rates.

GENERAL BUSINESS MATTERS THAT MAY BE OF INTEREST TO THE STEERING COMMITTEE

Guarantee of debts by the Province

Subsection 17(2) of the Act empowers the Minister of Finance to guarantee debt obligations of the Corporation. At October 27, 1987 the Corporation had no debt obligations and accordingly no Provincial guarantees were in force at that time. This same condition was true as at the date of our report.

Although the 1988 - 1989 capital expenditures budget has not yet been finalized, we understand that management does not anticipate the need for borrowing funds to finance capital works. For that reason, management does not expect that the Province will become liable as guarantor within the foreseeable future.

Status of the collective agreement

At the date of our report, the Corporation had 611 people on staff, of which 183 were casual employees. Of the 428 full-time personnel, 68% are union members.

CUPE local 963 is the bargaining unit representing the unionized employees. The most recent union contract was signed on August 7, 1987. The agreement was retroactive to April 2, 1987 and covers a 3 year

term. All retroactive amounts related to the settlement were paid prior toOctober 27, 1987 and have been expensed in the accounts.

Management expressed the view to us that the union relationship, while difficult in the past, is improving. The August 7 settlement was reached after a 4 day strike; the previous strike was 2 years ago, and lasted for about the same duration.

Managing store-level profitability

The management information system of the Corporation has been designed to provide monthly reports directed towards managing profitability on a store-by-store basis. Some of the key performance measures used by management to monitor store results are:

- actual expense performance versus budget
- actual sales activity versus budget
- inventory management concerning:
  - o turnover
  - o adjustments and shortages
  - o stock-outs

These reports are reviewed in detail by store managers and the district managers to whom they report. Summary reports and specific problem areas are discussed with senior management.

As a matter of interest, we enquired into the performance of one of the Corporation's least profitable stores in the chain. We were

provided with a detailed income statement for the Market Square branch. The report was prepared in November of this year, and it was obvious that management had previously earmarked that particular outlet for a closer look. As it happened, the Market Square branch was profitable in 1987, but was below the Corporation's target performance. On that basis, management undertook some operational changes that have improved the bottom-line performance of the Market Square store.

Based on our discussions with management and a review of the reports and analyses provided to us, it is our view that store-level profitability is a priority item that receives the attention of senior management each month.

The 1987 Board of Management presentation

From time to time, senior management of the Corporation is asked to appear before the Crown Corporations Committee of the Legislature to discuss the affairs of the Corporation. We felt the Steering Committee would be interested in seeing a thumbnail sketch of fiscal 1987, as prepared by management for their presentation to the Crown Corporations Committee.

The 1987 operating hi-lites were as follows:

- o continued emphasis on the conversion to self-service stores to reduce operating costs and improve profitability

- o continued emphasis in technological advances, with the replacement of the head office computer mainframe

- o two retail price increases in reaction to supplier cost increases and foreign currency fluctuations

- o nominal increase in total salaries of the Corporation

- o net fixed asset additions of approximately $750,000
  - about $110,000 of this related to head office assets, $60,000 of which consisted of data processing assets.

- o increased emphasis on management training programs

- o dramatic reduction in shortages

The internal audit function

The Corporation maintains a 4-man internal audit team, reporting to the controller.

The members of the group have extensive experience in security and warehouse matters. Their store audit program has a heavy flavour of operational auditing and the department workplan calls for coverage of all retail outlets about twice per year.

We were given the opportunity to review the store audit program, and scrutinized the audit files for five different locations. The

audit working papers consisted primarily of a detailed, bilingual questionnaire dealing with:

(i) handling of cash, security over funds, the strict separation of personal funds, and basic bank reconciliation procedures;

(ii) inventory counts, the condition of the floor and warehouse, a review of stock-out situations and an analysis of breakage;

(iii) payroll records; and

(iv) general considerations related to store appearance and such.

Management informed us that store audits are carried out on a surprise basis. The audit files were neat and complete, and there was evidence that each file had been reviewed by the Chief Auditor.

The internal audit group presently conducts little work in the area of financial auditing (testing of head office purchasing records, documenting and testing key computer systems, and so on). These services are currently provided by the external auditors, who have direct access to the Board of Directors. Management indicated that future planning for the internal audit group may consider the possibility of expanding the scope of internal audit services. We expressed the view that if this were to happen, the audit team should receive formal training to deal with financial audits, and should have direct access to the Board of Directors.

Insurance coverage

The controller is responsible for risk management of the Corporation. The Corporation currently has insurance in force related to:

(a) standard automobile coverage;

(b) fidelity bonding of employees;

(c) goods shipped "FOB point-of-shipment" from Europe;

(d) product liability;

(e) directors' liability; and

(f) destruction of buildings and contents at the Head Office location.

The Corporation self-insures at the retail outlets.

Insurance coverage has been placed through two agencies, Armstrong & Bruce Insurance Limited and Fairweathers Insurance Ltd., both of Saint John. Insurance services were put out to tender within the past 2 years.

APPENDIX 1

NEW BRUNSWICK LIQUOR CORPORATION

INTERIM FINANCIAL STATEMENTS

OCTOBER 27, 1987

NEW BRUNSWICK LIQUOR CORPORATION

INTERIM FINANCIAL STATEMENTS
OCTOBER 27, 1987

Balance Sheet 1
Income Statement 2
Notes to Financial Statements 3
Schedule of Gross Income From Sale of Liquor 5
Schedule of Cost of Sales 5
Schedule of Other Income 6
Schedule of Operating Expenses 7

NEW BRUNSWICK LIQUOR CORPORATION

BALANCE SHEET

ASSETS	October 27 1987	October 29 1986
Cash	$ 803 482	$ 84 250
Accounts receivable	126 893	78 750
Inventories (note 1)	12 955 548	11 327 548
Prepaid expenses	124 066	112 525
Property, plant and equipment (note 2)	7 030 780	6 894 292
	$21 040 769	$18 497 365
LIABILITIES AND EQUITY		
LIABILITIES		
Outstanding cheques in excess of funds on deposit		$ 1 464 656
Accounts payable and accrued liabilities	$11 269 658	6 568 241
	11 269 658	8 032 897
EQUITY OF THE PROVINCE OF NEW BRUNSWICK		
Balance at beginning of year	$12 251 473	$10 605 144
Net income	44 612 309	43 948 943
	56 863 782	54 554 087
Payments to the Province of New Brunswick	47 092 671	44 089 619
Balance at end of period	9 771 111	10 464 468
	$21 040 769	$18 497 365

Commitments (note 3)

NEW BRUNSWICK LIQUOR CORPORATION

INCOME STATEMENT

	For the Period Ended October 27 1987	October 29 1986
Gross income from sale of liquor	$125 178 588	$122 473 057
Cost of sales	68 391 798	66 512 751
Gross profit	56 786 790	55 960 306
Other income	346 197	233 794
	57 132 987	56 194 100
Operating expenses	12 520 678	12 245 157
NET INCOME	$ 44 612 309	$ 43 948 943

NEW BRUNSWICK LIQUOR CORPORATION

NOTES TO FINANCIAL STATEMENTS

FOR THE PERIOD ENDED OCTOBER 27, 1987

GENERAL

This Crown Corporation is incorporated under the New Brunswick Liquor Corporation Act and its sole business activity is the purchase, sale and distribution of alcoholic beverages throughout the Province of New Brunswick.

SUMMARY OF SIGNIFICANT ACCOUNTING POLICIES

Inventories

Inventories of goods for resale are valued at cost, which is lower than net realizable value.

Supplies inventory is valued at cost.

Property, plant and equipment

Property, plant and equipment are stated at cost. Depreciation is calculated on the straight line basis using the following annual rates:

Paving	10%
Buildings	2 1/2%
Furniture, fixtures, warehouse and automotive equipment	20%

Leasehold improvements are amortized on the straight line basis over the original lease term.

1. INVENTORIES

	1987	1986
Spirits, wine, beer and coolers	$12 779 205	$11 067 178
Supplies	176 343	260 370
	$12 955 548	$11 327 548

NOTES TO FINANCIAL STATEMENTS (Continued)

2. PROPERTY, PLANT AND EQUIPMENT

	1987			1986
	Cost	Accumulated depreciation	Net	Net
Land	$ 303 057		$ 303 057	$ 267 346
Paving	235 130	$ 91 012	144 118	139 366
Buildings	8 957 783	4 437 971	4 519 812	4 415 247
Leasehold improvements	2 074 714	885 685	1 189 029	1 171 381
Furniture, fixtures and equipment	2 890 569	2 111 721	778 848	813 584
Automotive equipment	192 333	96 417	95 916	87 368
	$14 653 586	$7 622 806	$7 030 780	$6 894 292

Depreciation and amortization for the period is $476 000; 1986, $476 000.

Net property, plant and equipment additions for the period are $546 228; 1986, $505 048.

3. COMMITMENTS

The Corporation leases buildings, premises and equipment under operating leases which expire at various dates between 1988 and 1998. Certain of these operating leases contain renewal options at the end of the initial lease term.

The following is a schedule by years of future minimum lease payments required under operating leases that have, as of October 27, 1987, initial lease terms in excess of one year:

1988	$ 1 761 306
1989	1 706 128
1990	1 664 377
1991	1 479 871
1992	1 207 444
1993 to 1998	3 283 525
	$11 102 651

4. COMPARATIVE FIGURES

Certain 1986 comparative figures have been reclassified to conform with the financial statement presentation adopted for 1987.

NEW BRUNSWICK LIQUOR CORPORATION

SCHEDULE OF GROSS INCOME FROM SALE OF LIQUOR

	For the Period Ended October 27 1987	October 29 1986
Spirits	$ 38 232 490	$ 38 610 300
Wine	10 290 596	10 321 099
Beer	75 363 261	72 618 726
Coolers	1 292 241	922 932
	$125 178 588	$122 473 057

SCHEDULE OF COST OF SALES

					For the Period Ended October 27, 1987	October 29, 1986
	Spirits	Wine	Beer	Coolers	Total	Total
Inventories at beginning of year	$ 5 343 595	$ 2 598 227	$ 2 172 730	$ 80 757	$10 195 309	$ 9 662 456
Purchases	9 586 955	4 759 435	46 759 355	927 773	62 033 518	59 296 063
Freight	353 398	330 578	130 710	21 409	836 095	764 322
Duty and sales tax	7 535 798	486 966	78 105	2 212	8 103 081	7 854 175
Insurance on purchases	2 139	861			3 000	2 913
	22 821 885	8 176 067	49 140 900	1 032 151	81 171 003	77 579 929
Inventories at end of year	6 426 724	3 450 005	2 646 279	256 197	12 779 205	11 067 178
	$16 395 161	$ 4 726 062	$46 494 621	$ 775 954	$68 391 798	$66 512 751

NEW BRUNSWICK LIQUOR CORPORATION

SCHEDULE OF OTHER INCOME

	For the Period Ended October 27 1987	October 29 1986
Merchandising program	$ 137 251	$ 82 846
Private importation revenue	54 321	40 603
Commission on collection of Liquor Licensing Board charges	58 533	52 822
Claims for damage and breakage	37 935	10 514
Rentals	4 345	7 742
Identification cards	7 712	8 080
Subscriptions - sales reports	10 397	8 603
Handling charges on special events refunds	11 772	2 959
Gain on sale of property, plant and equipment	15 013	2 085
Sundry	8 918	17 540
	$ 346 197	$ 233 794

NEW BRUNSWICK LIQUOR CORPORATION

SCHEDULE OF OPERATING EXPENSES

	For the Period Ended October 27 1987	October 29 1986
Salaries - stores, warehouse and maintenance	$ 6 078 620	$ 5 921 510
- administration	1 024 336	941 163
Employee benefits	1 200 737	1 230 910
Rent	1 580 944	1 471 694
Heat and light	288 478	299 243
Depreciation and amortization	476 000	476 000
Training programmes	30 426	25 156
Trucking	264 395	267 130
Repairs - buildings and leaseholds	151 865	162 665
Taxes	386 995	357 376
Minor equipment and supplies	99 508	103 336
Security	101 049	78 819
Cash register maintenance	148 679	137 931
Travel	96 001	87 666
Paper and plastic bags	108 292	105 325
Data processing	94 673	146 755
Telephone	75 663	67 824
Motor vehicle operation	25 839	34 220
Cleaning	45 901	45 360
Shortages	44 306	68 416
Meetings - store and district managers	13 569	15 799
Postage	29 419	27 510
Professional services	23 715	22 082
Bank charges	16 441	13 718
Warehouse maintenance and supplies	21 760	17 247
Insurance	24 358	25 066
Price catalogues and labels	12 489	39 410
Directors' remuneration	29 583	25 330
Other	26 637	30 496
	$12 520 678	$12 245 157

APPENDIX 2

TERMS OF REFERENCE

TABLE OF CONCORDANCE

OCTOBER 27, 1987

	Addressed in our report on page(s)
Clarkson Gordon will review and report in particular on:	
1. The plausibility of interim financial statements prepared by the Corporation for the period ended October 27, 1987.	9
2. The accounting principles used by the Corporation in the preparation of the financial statements in relation to those typically used by the Corporation in the preparation of annual financial statements, and in relation to the stated principles of the Province of New Brunswick.	9
3. Any assets which could be considered redundant to the mission of the Corporation (i.e. vacant land or buildings, surplus equipment, excess cash or investments, and unused space under long-term lease).	19 and 25
4. Any instances where the current market value of assets is significantly below the reported book value. In particular, reference will be made to any additional provisions or reserves required with respect to acounts receivable, inventory and fixed assets.	10 and 19
5. All significant leases currently in force or being considered, including their relationship to current market value and to generally accepted commercial leasing terms and practices, and their compliance with CICA requirements in accounting for capital and operating leases.	23
6. The capital budget for 1988 (in particular, as it relates to store openings and closings), the adequacy of depreciation rates and the procedures followed by the Corporation for the disposal of assets.	18, 19 and 20
Clarkson Gordon will review and comment more generally on:	
7. The details of any corporate debts which are or could be considered to be guaranteed by the Province of New Brunswick.	32

		Addressed in our report on page(s)
8.	The details of any liabilities, debts or commitments of the Corporation which are stated in a foreign currency, and the basis upon which the Corporation carried out transactions in foreign denominated currency.	30
9.	All material contingent liabilities and commitments of the Corporation as at October 27, 1987, including obligations under any pension plans of the Corporation.	11
10.	The state of the accounting records of the Corporation and the accuracy and timeliness of its financial reports and budgets.	12
11.	The plausibility of the forecast of revenue and expenditure prepared by the Corporation for the remainder of its fiscal year, taking into account the budget of the Corporation and all factors identified in the review.	16
12.	The tendering practices followed by the Corporation, and the way in which the Corporation makes use of buying agents to carry out product purchases.	27

SOCIÉTÉ DES ALCOOLS DU NOUVEAU-BRUNSWICK

EXAMEN DE L'EXPERT-COMPTABLE INDÉPENDANT

LE 27 OCTOBRE 1987

	Page
Analyse des immobilisations	
. Procédure relative à la construction de biens	17
. Procédure relative à la cession de biens	18
. Recherche de biens superflus	19
. Analyse de la politique d'amortissement	19
. Résumé du budget des immobilisations pour 1988	20
Commentaires sur la politique et les pratiques de la Société à l'égard des contrats de location	
. Types de contrats de location	23
. Comptabilisation des contrats de location	23
. Gestion des contrats de location	23
Description des systèmes et méthodes de gestion	
. Gestion de la trésorerie	25
. Gestion des stocks	26
. Méthode d'approvisionnement	27
. Opérations conclues en monnaie étrangère	30
Questions générales susceptibles d'intéresser le comité directeur	
. Garantie de dettes par la Province	32
. Statut de la convention collective	32
. Gestion de la rentabilité des magasins	33
. Présentation de 1987 au Conseil de gestion	34
. Fonction vérification interne	35
. Assurances	37

Clarkson Gordon

Annexes

États financiers périodiques au 27 octobre 1987	1
Tableau de concordance avec le mandat original	2

APERÇU GÉNÉRAL

- Pour l'exercice 1987, les ventes de la Société ont atteint 203 748 000 $ et le bénéfice net s'est élevé à 73 521 000 $. Au cours des quatre derniers exercices, les recettes ont augmenté de 17,6 % et le bénéfice net a progressé de 26,4 %.

- D'après notre examen des états financiers au 27 octobre 1987, rien ne nous permet de croire que les états financiers ne sont pas conformes aux principes comptables généralement reconnus.

- Nous avons constaté que les conventions comptables de la Société étaient rationnelles et appliquées de façon uniforme.

- Les registres comptables sont bien tenus et les prévisions d'exploitation assez exactes. La direction prévoit un bénéfice net de 75 516 000 $ pour l'exercice 1988, soit une baisse par rapport au budget initial de 77 202 000 $.

- Les dépenses en immobilisations atteindront 1 445 000 $ de plus d'ici la fin de l'exercice 1988.

- Une partie de notre examen était axée sur les lignes de conduite énoncées par la Société (achats et appels d'offres, par exemple). Lorsque nous avons examiné des documents d'origine, nous n'avons trouvé aucun cas de dérogation aux lignes de conduite énoncées.

- En ce qui concerne les secteurs visés par notre examen, nous n'avons relevé aucun cas de dérogation à la Loi sur la Société des alcools du Nouveau-Brunswick.

PORTRAIT DE LA SOCIÉTÉ

Données financières récentes

La Société des alcools du Nouveau-Brunswick (la "Société") a été créée le 1er avril 1976 en vertu de la Loi sur la Société des alcools du Nouveau-Brunswick (la "Loi"). Le paragraphe 6(3) de la Loi stipule que le conseil d'administration de la Société (le "Conseil") doit gérer les affaires de la Société en se fondant sur des "pratiques commerciales saines". Les données financières récentes de la Société constituent un bon indice de la compétence du Conseil à cet égard :

	Exercice terminé le 31 mars				
	1983	1984	1985	1986	1987
	(en milliers de dollars)				
Ventes	173 238 $	183 162 $	191 727 $	195 853 $	203 748 $
Coût des marchandises vendues	95 919	98 811	105 244	106 700	110 118
Profit brut	77 319	84 351	86 483	89 153	93 630
Frais d'exploitation (nets)	19 146	19 740	19 211	18 987	20 109
Bénéfice net	58 173 $	64 611 $	67 272 $	70 166 $	73 521 $

Au cours des quatre derniers exercices, les recettes ont augmenté de 17,6 %; pendant cette même période, le bénéfice net a progressé de 26,4 % et les frais d'exploitation nets ont augmenté de 5,0 %.

Nous avons réussi à cerner les principaux indicateurs financiers de chacune des sociétés des alcools des provinces canadiennes. Selon nous, il n'est pas réaliste, du point de vue de l'exploitation ou de l'environnement, de comparer les résultats de ces sociétés de façon proportionnelle. Si toutefois nous devions faire une comparaison, la mesure la plus équitable serait "le bénéfice net exprimé comme un pourcentage des recettes"; à ce chapitre, la Société des alcools du Nouveau-Brunswick se compare très avantageusement aux autres sociétés des alcools au Canada.

Conseil d'administration

Le paragraphe 6(1) de la Loi stipule le nombre d'administrateurs de la Société et donne des précisions quant à la durée de leurs mandats. La Société n'y déroge pas.

L'article 7 de la Loi traite de la rémunération des membres du Conseil et de la politique relative au remboursement des frais professionnels. Nous avons examiné le règlement n° 2 de la Société et nous sommes assurés que les jetons de présence remis pendant l'exercice 1987 sont conformes au barème établi. Nous avons également constaté que le dernier rajustement du barème avait été approuvé par le lieutenant-gouverneur en conseil, conformément à la Loi.

Le paragraphe 11(1) de la Loi fait état des lignes de conduite relatives aux conflits d'intérêts en ce qui concerne les membres du Conseil. Le Conseil s'assure que ces lignes de conduite sont respectées en tout temps et exige en ce sens une confirmation écrite de la part des administrateurs.

Clarkson Gordon

Les personnes suivantes sont actuellement membres du conseil d'administration :

Nom et adresse		Date de nomination
M. Budd L. Kinney Woodstock, N.-B.	.	est devenu président du Conseil de la Société le 27 septembre 1979
Mme Mary P. Findlay Bristol, N.-B.	.	est devenue vice-présidente du Conseil de la Société le 1er avril 1978
M. Charles Mauzerolle, c.a. Inkerman, N.-B.	.	a été nommé au Conseil le 1er avril 1976
M. David D. Smith, c.r. Moncton, N.-B.	.	a été nommé au Conseil le 1er avril 1978
M. Lawrence A. Jackson Quispamsis, N.-B.	.	a été nommé au Conseil le 4 février 1987
M. George Williams Dalhousie, N.-B.	.	a été nommé au Conseil le 4 février 1987
M. Max C. Lewis	.	est membre de droit du Conseil

ANTÉCÉDENTS

M. Max C. Lewis, 45 ans	-	Au service de la division des Systèmes d'ordinateur de la NCR Ltd., comme directeur du service des systèmes jusqu'en 1969. De 1969 à 1975, il a travaillé comme coordonnateur du traitement des données au gouvernement du Nouveau-Brunswick, ministère de l'Éducation. Il a été nommé directeur du traitement des données à la Société des alcools du Nouveau-Brunswick en 1975 et est devenu directeur général et chef de la direction en octobre 1980.
M. Ralph A. Hicks, 46 ans	-	Autrefois au service de la Commission d'énergie électrique du Nouveau-Brunswick, de novembre 1961 jusqu'en octobre 1974, notamment comme chef du personnel. Il a commencé à travailler pour la Société des alcools du Nouveau-Brunswick en novembre 1974 comme chef du personnel et a été nommé directeur général adjoint, Magasins et Ressources humaines, en avril 1987.
M. Gilles Castonguay, 41 ans	-	A travaillé pour Home Beverages de 1970 à 1978 à titre de directeur général. De 1978 à 1980, il a travaillé chez Express Convenience Stores Ltd. comme président. Il est entré à la Société des alcools du Nouveau-Brunswick en 1980 comme directeur général adjoint de l'exploitation et a été nommé directeur général adjoint, Produits et Administration, en avril 1987.
M. D. Jack Dorcas, 39 ans	-	A travaillé de 1970 à 1972 chez Atlantic Forest Products Ltd. comme comptable. De 1972 à 1977, il a travaillé chez Flemming Industries Ltd. comme contrôleur. Il est entré à la Société des alcools du Nouveau-Brunswick en avril 1977 à titre de contrôleur adjoint et a été nommé contrôleur en août 1983.

Direction générale

La direction générale de la Société est formée des personnes suivantes :

Max Lewis
Directeur général
et chef de la direction

Ralph Hicks	**Jack Dorcas**	**Gilles Castonguay**
Directeur général adjoint	Contrôleur	Directeur général adjoint
. Magasins	. Services financiers	. Produits
. Ressources humaines	. Services informatiques et techniques	. Administration

On trouvera une brève description des antécédents de chaque membre de la direction générale à la page précédente.

QUESTIONS RELATIVES AUX ÉTATS FINANCIERS

EN DATE DU 27 OCTOBRE 1987

Examen des états financiers

Nous avons procédé à l'examen du bilan de la Société au 27 octobre 1987, ainsi que de l'état des résultats pour la période de sept mois terminée à cette date. Notre examen a été effectué conformément aux normes généralement reconnues régissant les missions d'examen et a donc consisté essentiellement en prises de renseignements, procédés analytiques et discussions portant sur les renseignements qui nous ont été fournis par la Société.

Notre examen ne constitue pas une vérification et, par conséquent, nous n'exprimons pas d'opinion de vérificateurs sur ces états financiers.

Une copie des états financiers de la Société en date du 27 octobre 1987 se trouve à l'annexe 1 de ce rapport. Au cours de notre examen, nous n'avons rien trouvé qui nous porte à croire que les états financiers ne sont pas conformes aux principes comptables généralement reconnus. Dans les pages qui suivent, nous donnons des détails supplémentaires sur divers renseignements contenus dans les états financiers non vérifiés.

Pertinence des conventions comptables

Nous avons examiné les principes comptables suivis par la Société (décrits dans les notes afférentes aux états financiers au 31 mars 1987 et aux états financiers au 27 octobre 1987) et les avons comparés aux conventions décrites par le contrôleur dans les états financiers de la Province, en date du 31 mars 1987.

Les principes comptables suivis par la Société diffèrent pour la plupart de ceux de la Province, et avec raison. Aux termes de la Loi la concernant, la Société doit viser la rentabilité commerciale. Elle a donc adopté des normes et des façons de procéder qui ressemblent étroitement à celles du secteur privé.

Dans les domaines où l'on pourrait s'attendre à ce que les méthodes comptables de la Société reflètent celles du secteur public, la Société a en fait adopté les conventions comptables du gouvernement. Dans ceux où elle suit l'exemple du secteur privé, nous avons constaté que les conventions comptables sont appropriées et appliquées de façon uniforme, comme cela se fait dans d'autres entreprises commerciales.

Évaluation de la valeur comptable
de l'actif à court terme

Nous avons formulé des demandes précises à l'égard de la juste valeur des comptes débiteurs et des stocks au 27 octobre 1987, afin de déterminer si des réserves ou des provisions additionnelles étaient nécessaires pour traduire une perte de valeur permanente considérable à cette date.

Or, il n'y avait aucun montant important ou inhabituel parmi les comptes débiteurs d'octobre. Une bonne partie des comptes débiteurs avait déjà été perçue au 12 décembre 1987. De l'avis de la direction, toutes les sommes non encore perçues le seront bientôt et aucune provision pour des créances douteuses n'est nécessaire.

Nous avons parlé des comptes de stocks avec les vérificateurs externes de la Société et avons appris qu'on n'avait opéré aucun redressement véritable à la fin de l'exercice en vue de déprécier des stocks surévalués. Nous avons visité l'entrepôt et n'avons relevé aucun indice de stocks périmés ou à écoulement lent. Nous avons examiné le rythme de rotation des stocks des magasins et avons constaté qu'il augmentait de façon soutenue. Nous nous sommes renseignés sur les mesures prises à l'égard de produits abandonnés ou non vendables et avons appris qu'ils sont généralement retournés au producteur. Certains de ces produits faisaient d'ailleurs partie de la liste des comptes débiteurs du 27 octobre.

D'après nos discussions avec la direction et notre examen des documents qui nous ont été fournis, nous n'avons rien remarqué qui nous aurait permis de croire que la valeur comptable des comptes débiteurs ou des stocks dépassait sensiblement la valeur de réalisation nette au 27 octobre 1987.

Analyse des éventualités

Nous avons mis en oeuvre certains procédés d'examen afin de trouver des dettes éventuelles de la Société ou des engagements importants non signalés au 27 octobre 1987. Voici ces procédés :

i) Nous avons examiné le procès-verbal de toutes les réunions du conseil d'administration entre le 1er avril 1987 et le 24 septembre 1987. (Une réunion a eu lieu après le 24 septembre, mais comme le procès-verbal n'était pas encore approuvé, nous n'en avons pas tenu compte);

ii) nous avons obtenu la confirmation des conseillers juridiques (Bureau du procureur général, et Petrie and Richmond) quant à des créances non réglées ou à des créances éventuelles;

iii) nous avons examiné toute la facturation de nature juridique à la fin de l'exercice 1987 et jusqu'à ce jour pour l'exercice 1988;

iv) nous avons parlé des engagements passés de la Société et de sujets apparentés avec les vérificateurs externes;

v) nous avons demandé à la direction si elle connaissait l'existence de créances non réglées ou éventuelles à l'encontre de la Société;

vi) enfin, nous nous sommes renseignés sur les dispositions relatives à la participation des employés au Régime de pension de retraite des services publics du Nouveau-Brunswick.

D'après nos entretiens avec la direction et notre examen des documents qui nous ont été fournis, nous n'avons rien relevé qui nous porte à croire que des dettes éventuelles ou des engagements importants doivent être divulgués en ce qui concerne les états financiers de la Société en date du 27 octobre 1987.

État des registres et pièces comptables

Les articles 18 à 20 de la Loi sont des considérations générales sur les exigences de vérification, les principaux renseignements à fournir dans les états financiers et le calendrier de leur présentation. La Société a respecté ces exigences en ce qui a trait à l'exercice terminé le 31 mars 1987.

Nous avons parlé de l'état des registres et pièces comptables avec les vérificateurs externes de la Société. Leur expérience révèle que les états financiers préparés par la direction supportent bien la vérification annuelle, ne nécessitant aucun redressement de la part des vérificateurs. Par ailleurs, les différences non redressées découlant des vérifications sont minimes.

Nous avons examiné les lettres de recommandation rédigées par Thorne Ernst Whinney pour la période allant de la date de constitution en société jusqu'au 31 mars 1987. Le vérificateur formule généralement dans ce genre de textes des recommandations découlant d'un examen des systèmes et des méthodes de contrôle interne. Depuis 1978, les vérificateurs externes n'ont fait aucun commentaire notable sur les systèmes.

Nous avons trouvé que les registres et pièces comptables de la Société étaient très bien tenus. Nous n'avons éprouvé aucune difficulté à obtenir des renseignements additionnels appropriés pour tout montant contenu dans les états financiers au 27 octobre 1987.

PRÉVISIONS JUSQU'AU 31 MARS 1988

Préparation du budget

Le paragraphe 16(1) de la Loi exige que la Société présente chaque année au Conseil de gestion, et ce avant le 31 décembre, un budget d'exploitation pour l'exercice suivant. Selon la direction, la Société a observé ces directives au cours des années précédentes et elle est en train de préparer son budget pour l'exercice 1988-1989.

Le budget d'exploitation est préparé à partir de la base. Tous les chefs de service ou directeurs de magasin préparent un plan d'exploitation et un budget de dépenses pour leur sphère de responsabilité. Le contrôleur coordonne les prévisions en ce qui concerne le volume des ventes et le coût des marchandises vendues, puis il établit des prévisions pour ce qui est du bénéfice net à l'échelle de la Société.

Le budget comporte plusieurs étapes d'analyse et de révision avant d'être présenté au conseil d'administration de la Société. Le budget est enfin présenté au Conseil de gestion pour commentaires, conformément au paragraphe 16(2) de la Loi.

Commentaires sur l'exactitude des budgets antérieurs

Nous avons examiné les prévisions d'exploitation, ainsi que les résultats obtenus pendant la période allant du 1er avril 1984 au 30 septembre 1987. Les budgets d'exploitation de la Société sont très précis. Nous avons examiné attentivement les prévisions budgétaires par rapport aux résultats réels à des dates déterminées (fin de l'exercice et de 6 mois en 6 mois) au cours de cette période de trois ans et demi et nous avons pu constater que les écarts étaient rarement supérieurs à 4 %.

L'écart entre les résultats obtenus à ce jour et le budget pour les principaux indicateurs de rendement se présente comme suit :

	Pourcentage des ventes	
	Résultats réels au 27 octobre	Budget initial
Profit brut :		
- Spiritueux	57,1	56,7
- Vin	54,1	53,0
- Bière	38,3	38,4
- Total des ventes	45,4	45,9
Autres revenus	0,3	0,3
Frais d'exploitation	10,0	9,8
Bénéfice net	35,6	36,4

Prévisions de la direction d'ici la fin de 1988

Le tableau ci-après indique l'état des résultats prévisionnels de la Société pour l'exercice se terminant le 31 mars 1988.

	Budget initial		Prévisions actuelles		Écart prévu par rapport au budget initial
	Dollars	%	Dollars	%	
Ventes :					
Spiritueux	70 482 431 $	33,3	67 886 533 $	32,5	(2 595 898) $
Vin	19 675 714	9,3	18 527 783	8,9	(1 147 931)
Bière	120 449 776	56,8	120 788 556	57,8	338 780
Coolers et boissons diverses	1 348 625	0,6	1 731 893	0,8	383 268
	211 956 546	100,0	208 934 765	100,0	(3 021 781)
Moins le coût des marchandises vendues	114 587 369	54,1	113 252 051	54,2	1 335 318
Profit brut	97 369 177	45,9	95 682 714	45,8	(1 686 463)
Autres revenus	711 146	0,3	711 146	0,3	
	98 080 323	46,2	96 393 860	46,1	
Frais d'exploitation :					
Magasins	16 661 382	7,8	16 661 382	8,0	
Administration générale	4 216 760	2,0	4 216 760	2,0	
	20 878 142	9,8	20 878 142	10,0	
Bénéfice net	77 202 181 $	36,4	75 515 718 $	36,1	(1 686 463) $

Ces prévisions ont été établies par la direction au 29 septembre 1987, dans le cadre de la révision semestrielle normale du budget. Nous avons également examiné les prévisions pour 1988 en fonction des données disponibles à l'heure actuelle et nous avons décidé que la mise à jour effectuée en septembre n'avait besoin d'aucune modification.

ANALYSE DES IMMOBILISATIONS

Procédure relative à la construction de biens

Le 21 mars 1985, la Société a émis une note de service de politique interne portant sur le contrôle et l'administration de contrats de construction. La Société a alors défini "un contrat de construction" comme tout travail dont le devis estimatif dépasse 5 000 $ et nécessitant une entente signée entre la Société et un tiers.

Rédigée selon l'esprit et les principes directeurs de la Loi sur les contrats de construction de la Couronne du Nouveau-Brunswick, la note de service traite des sujets suivants :

i) les appels d'offres;

ii) les contrôles financiers;

iii) les commandes rectificatives et la gestion de contrats;

iv) le pouvoir de signature.

Nous avons étudié les dossiers des trois derniers contrats de construction passés par la Société. Nous n'avons relevé aucun cas où la Société se serait écartée de la politique générale à l'égard de la passation et de la gestion de contrats de construction.

Procédure relative à la cession de biens

Nous nous sommes entretenus avec la direction sur les modalités relatives à la cession de biens de la Société. Notre objectif était le suivant :

i) Déterminer si des mécanismes appropriés sont en place afin d'identifier des biens non utilisés ou improductifs.

ii) Déterminer si on fait des efforts suffisants pour obtenir le meilleur prix possible au moment de la cession de tels biens.

iii) S'assurer que les employés de la Société ne bénéficiaient pas de conditions inéquitables par rapport à d'autres acheteurs éventuels.

Lorsqu'il s'agit de terrains ou de bâtiments qui ne sont plus nécessaires à la Société, un appel d'offres public est lancé. Si les soumissions sont trop inférieures au prix de vente visé par la Société, celle-ci s'adresse alors à un agent immobilier. Les cessions les plus importantes font l'objet de discussions au conseil d'administration.

Lorsqu'il s'agit de la cession de mobilier et agencements ou d'équipements non utilisés, la Société a généralement recours à une vente aux enchères lorsque les quantités l'exigent. Cette activité ne représente pas une source de revenus importante pour la Société et les biens visés sont généralement d'une faible valeur.

La Société se défait généralement de véhicules automobiles par le biais d'appel d'offres public. La direction constate que les sommes ainsi recouvrées sont plus importantes que les reprises consenties par les concessionnaires à l'achat de nouveaux véhicules.

Recherche de biens superflus

Nous nous sommes renseignés sur les propriétés foncières de la Société et avons appris qu'elle ne possède aucun terrain non utilisé ou excédentaire. Aucun terrain n'est vacant et tous les bâtiments sont utilisés. Une quantité infime d'appareils de réfrigération est actuellement entreposée, soit une valeur d'environ 20 000 $. Toutefois, la direction n'a aucun projet précis quant à leur cession ou à leur utilisation. Nous avons remarqué du mobilier de bureau et des comptoirs entreposés en attendant la prochaine vente aux enchères : ces articles semblent vieux et usés et leur valeur est sans doute très faible. Nous avons examiné la liste des véhicules automobiles appartenant à la Société et la liste des employés qui les utilisent; nous n'avons rien trouvé qui nous aurait permis de croire que le nombre de véhicules appartenant à la Société dépassait ses besoins d'exploitation.

D'après nos entretiens avec la direction et à la suite de l'examen des documents qui nous ont été fournis, nous n'avons relevé aucun bien que l'on pourrait qualifier de superflu, eu égard aux activités et au mandat de la Société.

Analyse de la politique d'amortissement

La Société comptabilise une provision mensuelle uniforme à titre d'amortissement, laquelle est calculée d'après le budget annuel. Cette somme est redressée pour tenir compte du montant réel à la fin de l'exercice; au cours des deux derniers exercices, ces redressements ont été minimes. Les dépenses en immobilisations correspondent actuellement de très près aux prévisions budgétaires. Nous devons donc conclure, à la lumière de ces constatations, qu'aucun redressement notable n'est nécessaire à l'amortissement provisoire contenu dans les états financiers du 27 octobre 1987.

Nous avons examiné les taux et les méthodes d'amortissement adoptés par la Société dans la préparation de ses états financiers. Nous avons trouvé que les méthodes sont acceptables et que les taux d'amortissement sont raisonables dans les circonstances. Pour ce qui est des bâtiments, la Société a choisi une période d'amortissement plus longue que celle que l'on retrouve généralement chez des entreprises commerciales, mais en revanche, le vaste programme d'entretien de la Société et son attitude face à la cession de biens portent à croire qu'un amortissement plus lent est en effet raisonnable.

Résumé du budget des immobilisations pour 1988

Les demandes de dépenses en immobilisations sont préparées par les directeurs et les chefs de service et présentées en même temps que les prévisions des dépenses annuelles. Les budgets sont examinés et modifiés, le cas échéant, par la direction générale. Les prévisions sont alors élargies pour inclure les projets du siège social. Le budget final est approuvé par le conseil d'administration. Conformément au paragraphe 16(4) de la Loi, toutes les mises de fonds et dépenses en immobilisations d'un montant supérieur à 50 000 $ doivent recevoir l'approbation préalable du Conseil de gestion.

Clarkson Gordon

Voici le résumé du budget des dépenses en capital pour l'exercice se terminant le 31 mars 1988, d'après les renseignements disponibles à l'heure actuelle.

Description du projet	Dépenses prévues en 1988 — Budget initial	Montant dépensé au 27 octobre	Dépenses à venir	Budget révisé
Automatisation-magasins	526 791 $	56 778 $	470 013 $	526 791 $
Réaménagements intérieurs et transpalettes électriques	329 500	197 276	212 224	409 500
Enseignes - magasins	55 000		55 000	55 000
1) Toitures neuves - siège social et entrepôt	505 100		595 000	595 000
2) Autres projets - magasins	216 361	203 210	33 151	236 361
3) Projets du siège social	195 860	116 533	79 327	195 860
Pavage	15 500	17 175		17 175
Terrains	35 550	19 911		19 911
	1 879 662 $	610 883 $	1 444 715 $	2 055 598 $

Notes

1) Nous avons examiné la décision n° 87.1168, laquelle faisait état de l'approbation du Conseil de gestion à l'égard des prévisions révisées. Cette révision du budget se rapporte à des modifications des plans de construction, permettant une réfection complète plutôt que partielle des toitures avec une correction mineure au budget.

2) Ce montant comprend de nombreux projets relatifs à de nouveaux systèmes de sécurité, à une amélioration de l'isolation, etc.

3) Ce montant comprend de nombreux projets, tels une amélioration du système d'information de gestion, un nouveau plafond au deuxième étage et des chariots électriques pour l'entrepôt.

Même si le budget des immobilisations pour l'exercice 1988-1989 n'est pas encore prêt, nous nous sommes renseignés auprès de la direction sur ses intentions en ce qui concerne l'ouverture et la fermeture de magasins. La direction estime que la Société jouit à l'heure actuelle d'une situation commerciale acceptable, compte tenu des exigences du service à la clientèle et de la rentabilité. La direction ne prévoit pas d'ouvrir de nouveaux magasins au cours de l'année à venir, mais entend examiner diverses méthodes pour améliorer le service dans certaines régions de la province. Aucune fermeture n'est prévue pour l'exercice 1989.

COMMENTAIRES SUR LA POLITIQUE ET LES PRATIQUES DE LA SOCIÉTÉ À L'ÉGARD DES CONTRATS DE LOCATION

Types de contrats de location

La Société a signé divers contrats de location relativement à des points de vente au détail, à des photocopieurs et au matériel informatique. Aucun autre type d'élément d'actif (automobiles, camions, chariots à fourche, etc.) ne fait l'objet de contrats de location.

Comptabilisation des contrats de location

Nous avons examiné, sans les états financiers, la présentation des renseignements relatifs aux contrats de location-exploitation, et aux contrats de location-acquisition, ainsi qu'aux obligations de la Société en vertu de contrats de location à long terme. Selon nous et selon les vérificateurs externes de la Société, celle-ci se conforme, à tous égards importants, aux exigences comptables de l'ICCA en matière de contrats de location.

Gestion des contrats de location

Notre examen a révélé que la haute direction a adopté une politique prudente et raisonnable à l'égard des contrats de location de la Société.

Nous avons parlé de ses plus récents contrats de location avec John Watson, directeur d'études de notre société de consultation en gestion. M. Watson possède une vaste expérience dans l'analyse de contrats de location dans le secteur de la vente au détail, en particulier dans les sociétés des alcools d'autres provinces.

Il a également acquis beaucoup d'expérience, l'automne dernier, en ce qui a trait au marché de location-construction au Nouveau-Brunswick.

M. Watson a entériné notre opinion selon laquelle la gestion des contrats de location de la Société est tout à fait saine. Au cours des 18 derniers mois, la Société a réduit de 55 000 pieds carrés la surface des locaux loués et prévoit de continuer ainsi en de nombreux endroits. Pour ce qui est des contrats de location récemment renégociés, l'augmentation du loyer de base semble normale et raisonnable; en réalité, le loyer a même diminué dans certains cas.

La réduction du nombre de locaux loués comporte d'autres avantages. La Société a souvent réussi à obtenir du propriétaire des améliorations locatives permettant ainsi un meilleur aménagement et une plus grande efficacité des magasins. La plupart des points de vente au détail dans la province sont maintenant des libre-service, ce qui a entraîné une réduction du coût de la main-d'oeuvre. Le résultat net a aussi augmenté, conséquence de la baisse des coûts des services publics et des impôts pour les magasins de moindre taille.

Les contrats de location récemment négociés semblent couvrir une période de 10 ans en moyenne. Cela nous semble un compromis raisonnable entre un engagement pour une période très longue et le risque inutile que constitue un contrat de location à très court terme.

Nous nous sommes également renseignés sur l'utilisation des locaux loués par la Société. Selon la direction, tout local loué est effectivement utilisé et la Société n'a conclu aucune entente de sous-location avec des tiers.

Nous avons examiné les dossiers des deux derniers contrats de location de magasin de la Société. Les dossiers semblent complets à tous les points de vue.

DESCRIPTION DES SYSTÈMES ET MÉTHODES DE GESTION

Gestion de la trésorerie

Lors de notre examen, nous avons évalué les méthodes de gestion de la trésorerie de la Société. Nous avons tenté notamment de savoir si la Société contrôle, vérifie et investit convenablement ses excédents de caisse.

Sur le plan de l'exploitation, la Société semble attentive aux principaux éléments d'une saine gestion de trésorerie. Les dépôts bancaires se font en temps opportun et les magasins n'accumulent pas de gros montants. Les factures des fournisseurs sont réglées promptement afin de bénéficier d'escomptes au comptant. La Société paie ses comptes dans les délais prescrits lorsque des escomptes pour paiement anticipé ne sont pas offerts.

La Société utilise le système de gestion centrale de trésorerie de la Banque de Nouvelle-Écosse, système utilisé par la province du Nouveau-Brunswick. Des sommes venant de toutes les régions sont transférées chaque jour au compte principal de la Société à Fredericton. Chaque jour également, les sommes excédentaires sont transférées au crédit de la Province; si la Société se trouvait temporairement dans une position d'insuffisance de caisse, des fonds lui seraient transférés du fonds consolidé de la province.

La Société ne conserve jamais de fonds excédentaires dans un compte ne portant pas intérêt.

Gestion des stocks

Les stocks de la Société se répartissent en deux catégories : les stocks entreposés à Fredericton et les stocks des divers magasins.

Nous avons visité l'entrepôt le 1er décembre 1987 et avons discuté de la gestion des stocks avec la direction. Nous estimons que la gestion des stocks est très bonne. On y effectue une vérification détaillée de toutes les commandes reçues et expédiées, on limite l'accès aux seules personnes autorisées (l'entrepôt est doté d'un système d'alarme), on soumet les employés à un contrôle de sécurité et l'on utilise un système d'inventaire permanent, précis et à jour.

L'efficacité du système d'inventaire permanent est assuré par un dénombrement, deux ou trois fois par an, de tous les produits en entrepôt. De plus, des relevés ponctuels visant divers produits sont effectués pendant l'exercice. Toute divergence entre les stocks et les registres d'entrepôt est immédiatement vérifiée et rajustée.

Les stocks des magasins sont généralement plus dificiles à gérer; l'accès ne pouvant être restreint autant qu'on le voudrait, les stocks sont plus exposés au chapardage. Il semble que la Société ait fourni un effort considérable pour minimiser les pertes à ce chapitre, utilisant de nombreux dispositifs de sécurité. Chaque magasin est en effet doté d'un système d'alarme et d'un système d'inventaire permanent qui tient compte mensuellement des quantités réelles. Enfin, les magasins font parfois l'objet d'examens de sécurité interne à l'improviste.

Les résultats des efforts de la Société se traduisent par une amélioration soutenue au cours des quelque 18 derniers mois. En voici le résumé :

	Articles manquants	
	1987	1986
Exercice terminé le 31 mars	97 000 $	157 000 $
Période de sept mois terminée le 27 octobre	44 000 $	68 000 $

Méthode d'approvisionnement

Les directives et les lignes directrices à l'égard des achats faits par la Société sont détaillées dans les trois documents suivants :

(i) le règlement n° 3, adopté en mai 1976.

(ii) Une note de service sur la politique interne visant le contrôle et l'administration des bons de commande, rédigée en novembre 1986.

(iii) La politique en matière de catalogage de la Société, révisée en juin 1987.

(i) le règlement n° 3

Le règlement n° 3 renvoie au paragraphe 12(1) de la Loi; il est édicté de façon à être conforme à l'esprit et à l'intention de la Loi sur les achats publics.

Il touche l'achat d'approvisionnements et de services, mais ne tient pas compte des lignes directrices ou des pratiques reliées à l'achat de produits pour en faire le commerce au détail. Le règlement traite notamment des aspects suivants :

a) les qualifications des fournisseurs, et la façon d'ajouter des noms à la liste des fournisseurs et d'en retrancher

b) le seuil pour les appels d'offres publics ou restreints

c) les méthodes à suivre pour la réception et l'étude des soumissions; et

d) les directives relatives aux divers petits achats chez les fournisseurs locaux.

ii) Note de service sur la politique interne

La note de service sur la politique interne de novembre 1986 fait état des principales préoccupations de la Société quant à l'efficacité des contrôles internes du système d'approvisionnement. Il y est surtout question des méthodes d'approbation, des opérations de rapprochement et de vérification des documents et de la coordination des activités reliées aux achats afin de passer des commandes pleines et de tirer avantage des quantités minimums. Nous avons trouvé que cette note de service correspondait aux directives énoncées dans le règlement n° 3, là où il y avait chevauchement, soit dans le cas des appels d'offres, des achats locaux et des achats d'urgence.

(iii) Politique en matière de catalogage

La Société a pris des mesures précises pour assurer d'un traitement juste et équitable les fournisseurs qui offrent leurs produits aux consommateurs au Nouveau-Brunswick. Un comité de mise en catalogue est nécessaire au bon fonctionnement du système d'approvisionnement. Ce comité, qui évolue indépendamment des fonctions achat/paiement/réception, fait des recommandations à la direction générale quant aux boissons alcooliques qui devraient être mises en vente dans la Province. La politique en matière de catalogage de la Société renferme des directives pour l'ensemble du processus. En voici les éléments les plus importants :

(a) la présentation de demandes pour faire figurer des produits dans le catalogue;

(b) le processus d'annulation de l'inscription d'un produit ou d'un fournisseur;

(c) la politique générale établissant des règles strictes interdisant le paiement de commissions à des particuliers.

Nous avons examiné le règlement n° 3, ainsi que les notes de service sur la politique interne apparentées afin d'avoir un aperçu de la fonction d'approvisionnement de la Société. Nous avons ensuite examiné certains documents et vérifié quelques transactions en prêtant une attention spéciale à la radiation éventuelle de fournisseurs, à l'inscription et à l'annulation éventuelle de produits et au respect des directives établies en ce qui a trait aux appels d'offres publics ou restreints. Nous n'avons relevé aucun cas d'inobservation de la politique énoncée par la Société.

Nous avons posé des questions à la direction au sujet de l'utilisation d'acheteurs, notamment sur le marché européen. La Société a comme pratique de ne jamais utiliser d'acheteurs. Tous les produits sont achetés directement des producteurs par l'entremise des employés du siège social.

La Société a cependant retenu les services d'un conseiller pour éclairer son choix de vins et pour comparer les prix du marché européen. Il semble que cette pratique soit courante dans l'industrie. Au cours de l'exercice 1986 - 1987, la Société a donc versé des honoraires de 6 384 $ à ce conseiller.

La Société s'adresse à l'occasion à des agents exportateurs afin de consolider ses achats en Europe et d'obtenir de meilleurs prix. Cela aussi se fait couramment dans l'industrie.

Opérations conclues en monnaie étrangère

La Société achète des produits partout dans le monde et conclut de nombreux marchés en monnaie étrangère. Le service des Finances suit quotidiennement les taux de change des devises et compare leurs fluctuations au taux de change déjà appliqué à la liste des prix courants.

La Société ne se livre pas à des opérations de couverture en monnaie étrangère en passant des contrats à terme. Des traites bancaires sont tirées dans la devise appropriée au besoin. Le contrôleur fait preuve de jugement quant au moment de le faire, et tient compte des délais de paiement, l'écart entre les taux réels et les taux appliqués à la liste des prix et des dernières fluctuations des taux de change.

Deux fois par an, la Société publie une nouvelle liste de prix. Les rajustements de prix traduisent non seulement les variations du coût des produits, mais aussi les fluctuations actuelles et prévisibles des taux de change.

QUESTIONS GÉNÉRALES SUSCEPTIBLES D'INTÉRESSER LE COMITÉ DIRECTEUR

Garantie de dettes par la Province

Le paragraphe 17(2) de la Loi autorise le ministre des Finances à garantir les obligations de dettes de la Société. Au 27 octobre 1987, celle-ci n'avait aucune obligation et, par conséquent, aucune garantie provinciale n'était en vigueur à ce moment-là. La même situation prévalait en date de notre rapport.

Bien que le budget des dépenses en immobilisations pour 1988-1989 ne soit pas encore définitivement établi, il semble que la direction ne prévoit pas d'emprunter des fonds pour éponger ses dépenses en immobilisations. Aussi, la direction ne prévoit-elle pas que la Province aura à se porter garant dans un avenir prévisible.

Statut de la convention collective

Au moment où nous rédigions ce rapport, la Société avait à son emploi 611 personnes, dont 183 étaient des employés occasionnels. Des 428 employés à temps plein, 68 % sont syndiqués.

La section locale 963 du Syndicat canadien de la Fonction publique est l'unité de négociation qui représente les employés syndiqués. La dernière entente avec le syndicat a été signée le 7 août 1987. La convention est rétroactive au 2 avril 1987 et couvre une période de 3 ans.

Tous les montants rétroactifs reliés au règlement ont été versés avant le 27 octobre 1987 et ont déjà été passés en charges.

Selon la direction, les rapports avec le syndicat sont beaucoup moins difficiles que par le passé. Le règlement du 7 août est intervenu au terme d'une grève de quatre jours; la grève précédente, qui avait eu lieu voici deux ans, avait duré à peu près le même nombre de jours.

Gestion de la rentabilité des magasins

Le système d'information de gestion de la Société a été conçu pour fournir des rapports mensuels qui rendent compte de la rentabilité de chaque magasin pris individuellement. Voici les principaux critères de rendement qu'utilise la direction pour évaluer les résultats obtenus par les différents magasins :

- dépenses réelles par rapport aux dépenses prévues au budget
- ventes réelles par rapport aux ventes prévues au budget
- gestion des stocks en ce qui concerne :
  - . la rotation
  - . le manque de stock et les rajustements
  - . la rupture de stock.

Ces rapports sont examinés en détail par les directeurs des magasins et les directeurs de district dont ils relèvent. Les rapports sommaires et les problèmes particuliers qui surviennent sont soumis à l'attention de la direction générale.

Point intéressant : nous nous sommes renseignés sur le rendement des magasins les moins rentables de la Société. Nous avons obtenu un état des résultats

détaillé pour le magasin de Market Square. Ce rapport a été préparé en novembre 1987, et il est évident que la direction avait déjà décidé de surveiller tout particulièrement ce magasin. En fait, le magasin de Market Square était rentable en 1987, mais sa performance était inférieure à l'objectif établi par la Société. La direction a donc effectué des modifications au niveau de l'exploitation, qui ont amélioré le bénéfice net du magasin de Market Square.

À la lumière des entretiens que nous avions eus avec la direction et après examen des rapports et des analyses qui nous ont été fournis, nous croyons pouvoir affirmer que la rentabilité au niveau de chaque magasin est une priorité qui, chaque mois, retient l'attention de la direction générale.

Présentation de 1987 au Conseil de gestion

La direction générale de la Société est invitée à l'occasion à comparaître devant le Comité des corporations de la Couronne de l'Assemblée législative pour présenter les résultats de la Société. Nous avons pensé que le comité directeur aimerait avoir un bref résumé de l'exercice 1987, tel qu'il a été préparé par la direction pour sa présentation au Comité des corporations de la Couronne.

Voici donc les points saillants concernant l'exploitation pour 1987 :

> La conversion des magasins en magasins libre-service se poursuit toujours, ce qui permet de réduire les dépenses d'exploitation et d'améliorer la rentabilité.

. Autre point qui retient l'attention : la nécessité d'intégrer les progrès technologiques (remplacement de l'ordinateur principal au siège social).

. Les prix de détail ont connu deux hausses successives par suite de l'augmentation des coûts des fournisseurs et des fluctuations des taux de change.

. La masse salariale de la Société a connu une augmentation minime.

. L'augmentation nette de la valeur des immobilisations s'est élevée à 750 000 $.

  - Environ 110 000 $ de ce montant se rapportent à l'actif du siège social, dont 60 000 $ représentent des éléments d'actif de traitement de données.

. Les programmes de formation des cadres ont bénéficié d'une attention accrue.

. On a enregistré une baisse très sensible des articles manquants.

Fonction vérification interne

La Société est dotée d'une équipe de vérification interne composée de quatre personnes qui relèvent du contrôleur.

Les membres de ce groupe possèdent une grande expérience dans les domaines de la sécurité et de l'entreposage. Dans son programme de vérification des magasins, le comité met l'accent sur la vérification de l'exploitation et recommande très fortement, dans le plan de travail du service, l'examen de tous les points de vente au détail environ deux fois par an.

Nous avons eu l'occasion d'examiner le programme de vérification des magasins et nous avons étudié en détail les dossiers de vérification pour cinq emplacements différents.

Les dossiers de vérification comprennent notamment un questionnaire bilingue détaillé portant sur les aspects suivants :

(i) La manipulation de l'encaisse, la sécurité à l'égard des fonds, la séparation rigoureuse des fonds personnels et les procédés de base de rapprochements bancaires.

(ii) Le dénombrement des stocks, l'état du magasin et de l'entrepôt, un examen des situations de rupture de stock et une analyse des bris.

(iii) Le dossier de la paye.

(iv) Des considérations d'ordre général reliées à l'aspect du magasin.

La direction nous a indiqué que les vérifications des magasins sont faites à l'improviste. Les dossiers de vérification étaient bien tenus et complets, et nous avons constaté que chaque dossier avait été examiné par le vérificateur en chef.

Le groupe de vérification interne fait très peu de travail de vérification financière (vérification des dossiers d'achats du siège social, documentation et vérification des systèmes informatiques clés, etc.). Actuellement, ces services sont assurés par des vérificateurs externes qui traitent directement avec le conseil d'administration. La direction a indiqué qu'on pourrait envisager, dans l'avenir, d'étendre le champ d'action du groupe de vérification interne. Nous avons indiqué que, si tel était le cas, l'équipe de vérification devrait suivre des cours de formation sur les vérifications financières, et devrait pouvoir traiter directement avec le conseil d'administration.

Le contrôleur est responsable de la gestion des risques de la Société. À ce jour, les assurances de la Société couvrent les domaines suivants :

(a) assurance automobile ordinaire

(b) assurance contre les détournements

(c) marchandises expédiées FAB d'Europe

(d) responsabilité civile des produits

(e) responsabilité civile des administrateurs

(f) dommages aux bâtiments et au contenu au siège social

La Société assure elle-même les points de vente au détail.

Deux agences s'occupent des polices d'assurances, Armstrong & Bruce Insurance Limited et Fairweathers Insurance Ltd., toutes deux de Saint John. Les services d'assurances ont fait l'objet d'un appel de soumissions au cours des deux dernières années.

ANNEXE 1

SOCIÉTÉ DES ALCOOLS DU NOUVEAU-BRUNSWICK

ÉTATS FINANCIERS PÉRIODIQUES

27 OCTOBRE 1987

SOCIÉTÉ DES ALCOOLS DU NOUVEAU-BRUNSWICK

ÉTATS FINANCIERS PÉRIODIQUES
27 OCTOBRE 1987

Bilan	1
État des résultats	2
Notes afférentes aux états financiers	3
Tableau - Bénéfice brut des ventes de boissons alcooliques	5
Tableau - Coût des marchandises vendues	5
Tableau - Autres revenus	6
Tableau - Dépenses d'exploitation	7

SOCIÉTÉ DES ALCOOLS DU NOUVEAU-BRUNSWICK

BILAN

ACTIF	27 octobre 1987	29 octobre 1986
Encaisse	803 482 $	84 250 $
Comptes débiteurs	126 893	78 750
Stocks (note 1)	12 955 548	11 327 548
Frais payés d'avance	124 066	112 525
Terrains, constructions et matériel (note 2)	7 030 780	6 894 292
	21 040 769 $	18 497 365 $
PASSIF ET CAPITAUX PROPRES		
PASSIF		
Chèques en circulation excédant les fonds en dépôt		1 464 656 $
Comptes créditeurs et charges à payer	11 269 658 $	6 568 241
	11 269 658	8 032 897
AVOIR DE LA PROVINCE DU NOUVEAU-BRUNSWICK		
Solde au début de l'exercice	12 251 473 $	10 605 144 $
Bénéfice net	44 612 309	43 948 943
	56 863 782	54 554 087
Paiements à la province du Nouveau-Brunswick	47 092 671	44 089 619
Solde à la fin de la période	9 771 111	10 464 468
	21 040 769 $	18 497 365 $

Engagements (note 3)

SOCIÉTÉ DES ALCOOLS DU NOUVEAU-BRUNSWICK

ÉTAT DES RÉSULTATS

	Pour la période terminée le 27 octobre 1987	le 29 octobre 1986
Bénéfice brut des ventes de boissons alcooliques	125 178 588 $	122 473 057 $
Coût des marchandises vendues	68 391 798	66 512 751
Profit brut	56 786 790	55 960 306
Autres revenus	346 197	233 794
	57 132 987	56 194 100
Dépenses d'exploitation	12 520 678	12 245 157
BÉNÉFICE NET	44 612 309 $	43 948 943 $

SOCIÉTE DES ALCOOLS DU NOUVEAU-BRUNSWICK

NOTES AFFÉRENTES AUX ÉTATS FINANCIERS

POUR LA PÉRIODE TERMINÉE LE 27 OCTOBRE 1987

GÉNÉRALITÉS

Cette société de la Couronne est constituée en vertu de la Loi sur la Société des alcools du Nouveau-Brunswick, et sa seule activité commerciale est d'acheter, de vendre et de distribuer des boissons alcooliques dans la province du Nouveau-Brunswick.

RÉSUMÉ DES PRINCIPALES CONVENTIONS COMPTABLES

Stocks

Les articles en stock en vue de la revente sont évalués au prix coûtant, montant qui est inférieur à la valeur de réalisation nette.

Les stocks d'approvisionnement sont évalués au prix coûtant.

Terrains, constructions et matériel

Les terrains, les constructions et le matériel sont comptabilisés au prix coûtant. L'amortissement est calculé selon la méthode de l'amortissement linéaire aux taux suivants :

Pavage	10 %
Immeubles	2 ½ %
Mobilier, agencements, matériel roulant et matériel d'entrepôt	20 %

Les améliorations locatives sont amorties selon la méthode d'amortissement linéaire sur la durée du bail initial.

1. STOCKS

	1987	1986
Spiritueux, vin, bière, et coolers	12 779 205 $	11 067 178 $
Approvisionnement	176 343	260 370
	12 955 548 $	11 327 548 $

SOCIÉTÉ DES ALCOOLS DU NOUVEAU-BRUNSWICK

NOTES AFFÉRENTES AUX ÉTATS FINANCIERS (suite)

2. TERRAINS, CONSTRUCTIONS ET MATÉRIEL

	1987			1986
	Coût	Amortissement accumulé	Net	Net
Terrains	303 057 $		303 057 $	267 346 $
Pavage	235 130	91 012 $	144 118	139 366
Bâtiments	8 957 783	4 437 971	4 519 812	4 415 247
Améliorations locatives	2 074 714	885 685	1 189 029	1 171 381
Mobilier, agencements et équipement	2 890 569	2 111 721	778 848	813 584
Matériel roulant	192 333	96 417	95 916	87 368
	14 653 586 $	7 622 806 $	7 030 780 $	6 894 292 $

L'amortissement pour la période s'élève à 476 000 $; en 1986, il s'élevait à 476 000 $.

Les additions nettes aux terrains, aux constructions et à l'équipement pour la période s'élèvent à 546 228 $; en 1986, elles s'élevaient à 505 048 $.

3. ENGAGEMENTS

La Société loue des immeubles, des locaux et de l'équipement en vertu de contrats de location-exploitation qui expirent à diverses dates entre 1988 et 1998. Quelques-uns de ces contrats de location-exploitation incluent des options de renouvellement à la fin du bail initial.

Le tableau suivant fait état des paiements minimums à venir, sur une base annuelle, en vertu des contrats de location-exploitation dont la durée du bail initial, en date du 27 octobre 1987, dépassait un an.

1988	1 761 306 $
1989	1 706 128
1990	1 664 377
1991	1 479 871
1992	1 207 444
1993 à 1998	3 283 525
	11 102 651 $

4. CHIFFRES CORRESPONDANTS

Certains chiffres correspondants de 1986 ont fait l'objet d'une nouvelle classification pour être conformes à la présentation des états financiers adoptée en 1987.

SOCIÉTE DES ALCOOLS DU NOUVEAU-BRUNSWICK

TABLEAU - BÉNÉFICE BRUT DES VENTES DE BOISSONS ALCOOLIQUES

	Pour la période terminée le 27 octobre 1987	le 29 octobre 1986
Spiritueux	38 232 490 $	38 610 300 $
Vin	10 290 596	10 321 099
Bière	75 363 261	72 618 726
Coolers	1 292 241	922 932
	125 178 588 $	122 473 057 $

TABLEAU - COÛT DES MARCHANDISES VENDUES

	Spiritueux	Vin	Bière	Coolers	Pour la période terminée le 27 octobre 1987 Total	le 29 octobre 1986 Total
Stocks au début de l'exercice	5 343 595 $	2 598 227 $	2 172 730 $	80 757	10 195 309 $	9 662 456 $
Achats	9 586 955	4 759 435	46 759 355	927 773	62 033 518	59 296 063
Frais de transport	353 398	330 578	130 710	21 409	836 095	764 322
Douane et taxe de vente	7 535 798	486 966	78 105	2 212	8 103 081	7 854 175
Assurances-achats	2 139	861			3 000	2 913
	22 821 885	8 176 067	49 140 900	1 032 151	81 171 003	77 579 929
Stocks à la fin de l'exercice	6 426 724	3 450 005	2 646 279	256 197	12 779 205	11 067 178
	16 395 161 $	4 726 062 $	46 494 621 $	775 954 $	68 391 798 $	66 512 751 $

SOCIÉTÉ DES ALCOOLS DU NOUVEAU-BRUNSWICK

TABLEAU - AUTRES REVENUS

	Pour la période terminée le 27 octobre 1987	le 29 octobre 1986
Programme de commercialisation	137 251 $	82 846 $
Revenus - importations privées	54 321	40 603
Commission sur la perception des droits de la Commission des licences et permis d'alcool	58 533	52 822
Réclamations pour dommages et bris	37 935	10 514
Location	4 345	7 742
Cartes d'identité	7 712	8 080
Abonnements - rapports de ventes	10 397	8 603
Frais de manutention - remboursements reliés aux événements spéciaux	11 772	2 959
Gains réalisés sur la vente de terrains, de constructions et de matériel	15 013	2 085
Divers	8 918	17 540
	346 197 $	233 794 $

SOCIÉTÉ DES ALCOOLS DU NOUVEAU-BRUNSWICK

TABLEAU - DÉPENSES D'EXPLOITATION

	Pour la période terminée le 27 octobre 1987	le 29 octobre 1986
Salaires - magasins, entrepôts et entretien	6 078 620 $	5 921 510 $
- administration	1 024 336	941 163
Avantages sociaux	1 200 737	1 230 910
Loyer	1 580 944	1 471 694
Chauffage et éclairage	288 478	299 243
Amortissement	476 000	476 000
Programmes de formation	30 426	25 156
Camionnage	264 395	267 130
Réparations - Immeubles et propriétés louées à bail	151 865	162 665
Impôts	386 995	357 376
Équipement mineur et fournitures	99 508	103 336
Sécurité	101 049	78 819
Entretien - caisses enregistreuses	148 679	137 931
Déplacements	96 001	87 666
Sacs de plastique et de papier	108 292	105 325
Traitement des données	94 673	146 755
Téléphone	75 663	67 824
Automobiles	25 839	34 220
Nettoyage	45 901	45 360
Articles manquants	44 306	68 416
Réunions - directeurs de magasin et directeurs de district	13 569	15 799
Frais de poste	29 419	27 510
Services professionnels	23 715	22 082
Frais bancaires	16 441	13 718
Entretien et fournitures - entrepôt	21 760	17 247
Assurance	24 358	25 066
Catalogue des prix et étiquettes	12 489	39 410
Rémunération des administrateurs	29 583	25 330
Autres	26 637	30 496
	12 520 678 $	12 245 157 $

ANNEXE 2

MANDAT

TABLEAU DE CONCORDANCE

LE 27 OCTOBRE 1987

Clarkson Gordon fera une étude et rédigera un rapport sur les sujets suivants :	Page(s) où le sujet est traité dans notre rapport
1. La vraisemblance des états financiers périodiques préparés par la Société pour la période terminée le 27 octobre 1987.	9
2. Les conventions comptables utilisées par la Société dans la préparation des états financiers par rapport à celles qui sont généralement utilisées par la Société dans la préparation des états financiers annuels, et aux conventions établies par la province du Nouveau-Brunswick.	9
3. Tout élément d'actif qui pourrait être jugé superflu aux termes de la mission de la Société (c.-à-d. : terrain ou immeuble vacants, équipement superflu, encaisse ou investissement excédentaire, espace non utilisé, loué à long terme).	19 et 25
4. Tout cas où la valeur marchande actuelle des éléments d'actif est nettement inférieure à la valeur comptable déclarée. Une référence sera faite notamment à toute provision ou réserve supplémentaire exigée concernant les débiteurs, les stocks et les immobilisations.	10 et 19
5. Tous les contrats de location importants actuellement en vigueur ou à l'étude, notamment en ce qui a trait à leur rapport avec la valeur du marché actuelle et les modalités et pratiques de location généralement reconnues, ainsi que leur conformité aux exigences de l'ICCA en ce qui a trait à la comptabilisation des contrats de location-acquisition et des contrats de location-exploitation	23
6. Le budget des dépenses en capital pour 1988 (notamment en ce qui concerne l'ouverture et la fermeture de magasins), la pertinence des taux d'amortissement et les procédés utilisés par la Société pour l'aliénation des éléments d'actif.	18, 19 et 20

		Page(s) où le sujet est traité dans notre rapport
Clarkson Gordon fera une étude et donnera des commentaires plus généraux sur les sujets suivants :		
7.	Le détail de toute dette de la Société qui est ou qui pourrait être considérée comme étant garantie par la province du Nouveau-Brunswick.	32
8.	Le détail de tout passif, de toute dette, ou de tout engagement de la Société comptabilisés en monnaies étrangères ainsi que la base sur laquelle la Société a effectué des opérations en monnaies étrangères.	30
9.	Toute dette éventuelle et engagement importants de la Société au 27 octobre 1987, y compris les obligations en vertu de tout régime de pension de la Société.	11
10.	L'état des registres comptables de la Société ainsi que l'exactitude et la pertinence de ses rapports financiers et budgets.	12
11.	La vraisemblance des prévisions des dépenses et des recettes préparées par la Société pour le reste de l'exercice financier, compte tenu du budget de la Société et de tous les autres facteurs qui auront été déterminés au cours de l'examen.	16
12.	Les pratiques d'appels d'offres suivies par la Société et la façon dont la Société utilise des acheteurs pour effectuer l'achat de ses produits.	27